



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM
SERVIDORES DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACEM) NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS
CENTRAL**

FLÁRIA REGINA BRITO DE OLIVEIRA

LIMOEIRO DO NORTE - CE

2021

FLÁRIA REGINA BRITO DE OLIVEIRA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACEM) NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Milton Jarbas Rodrigues Chagas

LIMOEIRO DO NORTE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Oliveira, Flária Regina Brito de.

O45m

Motivação no serviço público: um estudo de caso com servidores da Faculdade de Ciências Econômicas FACEM, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, Campus Central / Flaria Regina Brito de Oliveira. - Redenção, 2021.

41f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Milton Jarbas Rodrigues Chagas.

1. Motivação no trabalho. 2. Servidores Públicos. 3. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658.314

FLÁRIA REGINA BRITO DE OLIVEIRA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FACEM) NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título em bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB - Campus Redenção.

Aprovado em: 12/06/2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Prof^a. Dra. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

*Dedico ao meu mais novo amor, meu filho
Thales José, que logo chegará para completar
minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me fortalecido todos os dias até alcançar meu objetivo;

Aos meus pais e irmãos, por sempre me incentivarem no estudo;

A meu namorado e companheiro de estudo, Thiago Pessoa de Lima, por estar todos os momentos comigo nessa jornada;

A todos os professores pelas orientações e contribuição no meu trabalho;

Aos meus colegas de curso, pela troca de conhecimentos e aprendizados no decorrer das atividades acadêmicas.

“Tudo posso Naquele que me fortalece”.

Filipenses 4:13

RESUMO

Este trabalho trata da motivação no serviço público dos servidores da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Campus Central, tendo como objetivo geral analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais. Diante desse cenário indaga-se: quais os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da FACEM na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN? Foi feita uma revisão de literatura com base em vários teóricos que abordam a temática da motivação e suas variáveis, especificamente no serviço público. Na metodologia, foi aplicado um questionário para os servidores lotados na FACEM, a fim de identificar os fatores motivacionais dos mesmos no ambiente de trabalho. A pesquisa, de abordagem quali-quantitativa, foi realizada no período de 12 a 23 de abril de 2021 por meio da ferramenta Google Forms e do aplicativo Whatsapp. Com o resultado obtido concluiu-se que fatores relacionados ao cargo causam satisfação nos servidores. Já os fatores relacionados ao ambiente de trabalho são fontes de insatisfação no trabalho. Percebeu-se também que a maioria dos respondentes se sentem auto realizados, tem um bom relacionamento com os colegas e gostam do seu cargo, demonstrando que os fatores satisfacientes influem na não insatisfação dos servidores, sendo estes um dos pilares da Teoria dos Dois Fatores.

Palavras-chave: FACEM. Motivação. Fatores. Servidores Públicos.

ABSTRACT

This work deals with the motivation in the public service of civil servants at the Faculty of Economic Sciences (FACEM) at the State University of Rio Grande do Norte - UERN, Central Campus, with the general objective of analyzing the organizational factors that influence the motivation at work of civil servants of the Faculty of Economic Sciences (FACEM), at the State University of Rio Grande do Norte – UERN, according to studies on motivational theories. Given this scenario, the question is: which organizational factors influence the work motivation of civil servants at FACEM at the State University of Rio Grande do Norte – UERN? A literature review was carried out based on several theorists who address the theme of motivation and its variables, specifically in public service. In the methodology, a questionnaire was applied to employees working at FACEM, in order to identify their motivational factors in the work environment. The survey, with a quali-quantitative approach, was carried out from 12 to 23 April 2021 through the Google Forms tool and the Whatsapp application. With the result obtained, it was concluded that factors related to the position cause satisfaction in the servers. Factors related to the work environment are sources of dissatisfaction at work. It was also noticed that most respondents feel self-fulfilled, have a good relationship with colleagues and enjoy their position, demonstrating that satisfying factors influence the non-dissatisfaction of employees, which is one of the pillars of the Two-Factor Theory.

Keywords: FACEM. Motivation. Factors. Public Servants.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	13
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	14
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	14
2.3.2 Teoria dos Dois Fatores	15
2.3.3 Teoria X e Y	16
2.3.4 Teoria ERG	17
2.3 A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	19
2.4 ESTUDOS RECENTES	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	24
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

O tema trabalhado foi a motivação no serviço público, de forma que abrangeu os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos de uma Universidade Pública, mais especificamente na Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), de acordo com estudos teóricos sobre o tema. A motivação é “utilizada como forma de conduzir o indivíduo a um comportamento desejado pela organização” (FONSECA; ROCHA, 2014, p.1), sendo assim um assunto que vem ganhando destaque nas organizações, como as Universidades.

A realização do estudo se deve pelo fato da importância dos recursos humanos em uma instituição pública, visto que o servidor público é essencial para a prestação dos serviços aos cidadãos. Nesse cenário, a motivação tem um grande papel, pois movimenta a natureza humana na busca pela concretização de algum objetivo, assim como a energia necessária para praticar qualquer ação, pois, como expressam Fonseca e Rocha (2014), o funcionário motivado, esforça-se para atingir o objetivo de seu órgão.

Fonseca e Rocha (2014) falam que a qualidade de serviços públicos prestados em uma instituição acontece quando os funcionários que nela trabalham sentem-se motivados, em meio a um ambiente favorável. Dessa forma, as atividades e obrigações nos mais variados setores da vida precisam de um certo impulso para serem realizadas.

As organizações precisam contar com profissionais motivados, com objetivos alinhados aos da organização, que possam se destacar em tomadas de decisões rápidas, de forma inovadora e criativa. “A motivação vem trazendo novos conceitos nos aspectos humanos e de qualidade para o indivíduo e para as organizações. E para o trabalho é um aspecto que interfere no processo de relações humanas, produtivas e qualidade de vida.” (RODRIGES, 2013, p.1).

Considerando a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte uma organização composta por 1223 docentes e 904 técnicos administrativos (PROGEP/UERN, 2021), com características e funções diversas, tem-se a necessidade pela busca em conhecer os diversos fatores que determinam a motivação de uma parte desses servidores no trabalho, bem como, possibilitar, por meio dos resultados, que a instituição desenvolva mecanismos que possam servir de estímulo à motivação organizacional.

Mezomo (1997) diz que a cada dia as instituições de ensino descobrem o seu caráter social e percebem a necessidade de adotarem a qualidade, a eficácia, a credibilidade e a legitimidade no seu ambiente. Assim, tem-se o conhecimento da motivação dos servidores como uma forma de assegurar a qualidade de seus serviços e do bem-estar de todos do ambiente.

Conhecer os fatores que motivam os servidores da UERN é uma forma de dar ciência ao órgão desses aspectos, para que sejam tomadas medidas a fim de beneficiar o clima organizacional e conseqüentemente, os serviços prestados. Com esse intuito, ressalta-se também a importância de conhecer algumas das teorias motivacionais como base para o desenvolvimento da pesquisa, visto que elas permitem a elaboração de ferramentas para um estudo mais abrangente.

É um desafio para as organizações conhecer e manter seus servidores motivados, mas isso se torna necessário para o bom funcionamento do ambiente de trabalho. Como cita Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é manter as pessoas motivadas, torná-las confiantes e comprometidas com os objetivos estabelecidos, estimulá-las a ponto suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio de seu trabalho.

As organizações públicas estão inclusas em um cenário empresarial relevante para a sociedade e estão expostas às diversas mudanças comportamentais, como descrevem Francisco e Gavlan (2018). As Universidades são exemplos de organizações onde se encontram servidores com características e comportamentos diversos e que possuem, sobretudo, avaliações divergentes sobre seu ambiente de trabalho. Costa (2011) fala que a Universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar variadas tarefas e atender a diversos segmentos da população.

Sabendo que os servidores dessa Universidade são elos entre a instituição e a população, transmitindo a missão do órgão e sendo peças fundamentais para a efetiva qualidade no atendimento, torna-se necessário conhecer os fatores que levam à motivação e à satisfação desses profissionais no trabalho. A partir desse contexto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da FACEM na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN?

O trabalho está dividido em oito partes: Tema e título, o qual delimita a temática abordada; Justificativa, explicando a necessidade e importância da pesquisa; Problema, onde se apresenta a situação do campo de pesquisa e sua problemática; Objetivos, citando as finalidades do estudo; Referencial teórico, no qual é abordado a visão do tema sob a ótica de vários autores; Metodologia, mostrando as etapas e instrumentos da pesquisa; Discussão dos resultados, o qual expõe o que foi obtido a partir dos métodos aplicados e Conclusão, o qual fecha o tema, descrevendo o que foi alcançado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil dos servidores públicos da FACEM/UERN;
- Identificar fatores que influenciam a motivação de servidores públicos da FACEM/UERN;
- Analisar fatores que geram satisfação e insatisfação entre servidores públicos da FACEM/UERN.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

As organizações têm as pessoas como peças fundamentais para conseguir seus objetivos, pois elas refletem a cultura organizacional, ao passo que são as responsáveis pelas atividades praticadas. Brunelli (2008) comenta que todas as atividades desenvolvidas em uma organização têm relação com o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas, sendo elas as responsáveis pelo desempenho da empresa. “A motivação é vista como principal componente para o enfoque comportamental e busca entender quais fatores internos e externos diante dos aspectos e características do ambiente organizacional influenciam o comportamento humano” (ALVES et. al, 2016, p. 309). De modo geral, o comportamento das pessoas é moldado por vários fatores, dos quais se destaca a motivação. No entanto, mantê-las motivadas não é uma tarefa fácil para uma organização. Freitas (2010) discorre sobre o assunto:

“Sem dúvida, o desempenho das pessoas são moldados e condicionados por vários fatores simultâneos, como capacidade e competência das pessoas, liderança, orientação, dedicação e esforço despendidos. Mas a motivação constitui a mola mestra do comportamento das pessoas. Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazê las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos, estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho” (FREITAS, 2010, p. 22-23).

Levando em consideração a importância do potencial humano nas organizações, tem-se a motivação como um fator determinante, pois “esta se trata do comportamento humano e suas ações para atingir objetivos, sendo de próprio indivíduo ou um grupo” (RODRIGUES, 2013, p. 6). A pessoa motivada verá o trabalho não apenas como uma obrigação, mas como uma atividade prazerosa, já que se sentem satisfeitas, pois, por meio da motivação, ela vê a possibilidade de conquistar melhor qualidade de vida e bem-estar pessoal, como afirmam Fonseca e Rocha (2014).

A pessoa estará motivada de acordo com as situações em que ela se encontra, como fala Chiavenato (2014), a motivação resulta da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. “As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião” (CHIAVENATO, 2014, p. 461).

A satisfação profissional pode surgir de variáveis diferentes das que causam

motivação. Ela pode resultar de benefícios recebidos pelo trabalho, como o salário e as conquistas, como fala Gonçalves (2017). Da mesma forma que uma pessoa motivada, aquela que está satisfeita tende a se comprometer melhor com a organização, pois como dizem Sbissa et. al (2017), o indivíduo satisfeito apresenta atitudes positivas no ambiente de trabalho, enquanto o insatisfeito apresenta atitudes negativas. Além disso, o trabalhador satisfeito tende a ser mais saudável, pois segundo Gonçalves (2017), a satisfação pode afetar a sua saúde física e mental, interferindo no seu comportamento profissional e social.

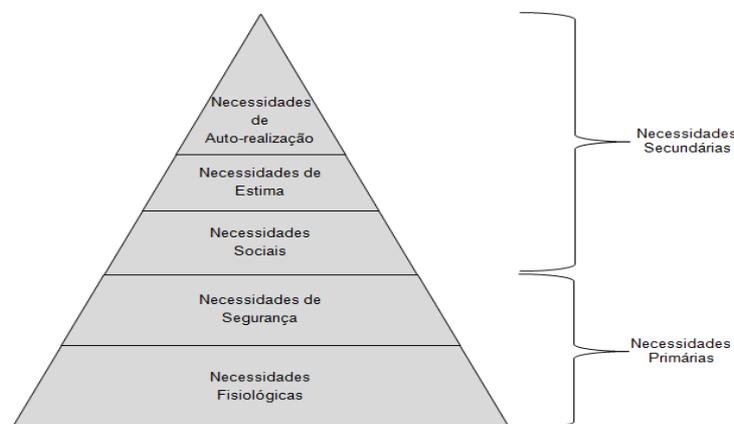
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Visto a grande abrangência do tema motivação, existem diversos estudos que levaram às chamadas teorias motivacionais, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, a Teoria X e Y, de McGregor, e a Teoria ERG, de Clayton Alderfer. Costa (2011) defende que essas teorias visam determinar o motivo do comportamento das pessoas e o processo causado.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria de Maslow é demonstrada por uma pirâmide que é conhecida como hierarquia das necessidades, com o objetivo de lidar com as necessidades e realizações do ser humano, como mostra a Figura 1. Ela é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados essenciais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede, e a respiração.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: SOUSA, 2017.

Chiavenato (2014) diz que a teoria apresentada por Maslow é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana, e segundo ela, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. O autor descreve as necessidades da seguinte maneira:

“As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência biológica, como a fome e a sede; as necessidades de segurança são as que buscam assegurar a estabilidade das pessoas, de forma a dar segurança e proteção contra o perigo; as necessidades sociais são as que envolvem o relacionamento humano, incluindo fatores como a afeição e a amizade; as necessidades de estima são as que incluem fatores internos e externos de estima, como a autonomia e o status; e as necessidades de autorrealização, a mais elevada, são as que levam ao crescimento pessoal e alcance da plena potencialidade da pessoa”(CHIAVENATO, 2014, p. 464).

Maslow defende que à medida que uma necessidade é satisfeita, a próxima torna-se dominante no comportamento do indivíduo. “As necessidades humanas estão arranjadas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa” (CHIAVENATO, 2014, p. 464-465). Gelfuso (2018) descreve que para avançar na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da pirâmide, passando por cada nível, até alcançar o topo.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg analisou o comportamento e a motivação das pessoas dentro das organizações, considerando que tanto o ambiente externo como o trabalho em si são fatores determinantes na análise da motivação. “As teorias de Maslow e Herzberg sobre motivação proporcionam um arcabouço que permite ao administrador uma aplicação prática no seu cotidiano” (CHIAVENATO, 2014, p. 467).

De acordo com Alves et. al (2016), a Teoria dos Dois Fatores é dividida em fatores motivacionais (relacionados à autorrealização), que defende que o principal motivador para o sucesso ou fracasso é o próprio indivíduo, e os fatores higiênicos, que têm relação com o ambiente de trabalho (Figura 2).

Figura 2 – Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos.

Fonte: KOTLER, 2004

Um destaque da pesquisa de Herzberg “foi a constatação de que os fatores que geram a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho são distintos dos fatores que geram insatisfação” (COSTA, 2011, p. 42). Dessa forma, eliminar um fator que gere insatisfação não quer dizer que vai implicar em motivação. Chiavenato (2014) descreve os fatores higiênicos ou insatisfacientes:

“Estão associados ao contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Os fatores higiênicos envolvem: salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, com os colegas e com os subordinados. São fatores de entorno. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 465).

Os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados ao cargo e à execução de tarefas, portanto são intrínsecos e envolvem os sentimentos das pessoas. “Os fatores motivacionais centram-se no funcionário e em suas atividades, ou seja, no conteúdo do trabalho, produzindo satisfação. Abrangem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso” (BRANDÃO et. al, p. 96). Portanto, esses fatores não motivam os funcionários, apenas garantem que não haja insatisfação no trabalho, como comenta Sant'anna (2013).

2.3.3 Teoria X e Y

A Teoria X e Y de McGregor inspira-se no trabalho de Maslow, relacionando conceitos de liderança e motivação. Robbins (2005) afirma que McGregor analisou os adeptos da Teoria

X dominados pelas necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto os da Teoria Y têm dominação pelas necessidades sociais e de estima.

Robbins (2005) explica que os modos de como os líderes pensam sobre o trabalho bem como, o modo de executar as tarefas, atinge de forma significativa o comportamento das pessoas com que trabalha. Gelfuso (2018) diz que a ideia é que os gestores da teoria X têm equipes que não gostam de trabalhar, necessitando de disciplina e recompensas. Já os gestores da teoria Y têm funcionários entusiasmados com suas tarefas, competentes e dedicados aos objetivos.

Assim, conforme mostra a Figura 3, enquanto na teoria X predomina uma imagem negativa dos indivíduos, que precisa de controle do gestor, na Teoria Y predomina uma imagem positiva, onde o desempenho da equipe não está relacionada ao controle do líder.

Figura 3 – Teoria X e Teoria Y



Fonte: adaptado de Robbins (2005)

2.3.4 Teoria ERG

A Teoria ERG, denominada ERC em português, tem sua origem nos estudos de Clayton Alderfer, segundo o qual existem três grupos de necessidades, como mostra a Figura 4: existence (E) ou existência, equivalente às necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow; relatedness (R) ou relacionamento, correspondente às necessidades de relações pessoais e as de estima de Maslow; e o growth (G) ou crescimento (C).

Figura 4 – Teoria ERG



Fonte: RETONDO, 2020.

Robbins (2005) afirma que a Teoria ERG têm divergências quanto à Teoria de Maslow: aborda três necessidades ao invés de cinco, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e aumento de desejo em satisfazer uma necessidade mais baixa ao ter uma mais alta reprimida. Além disso, “a Teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível mais baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de poder seguir adiante” (ROBBINS, 2005, p.137). Assim, o indivíduo pode orientar-se para as três necessidades simultaneamente, em qualquer ordem ou atuando em conjunto.

A Teoria ERG leva em consideração as diferenças individuais entre as pessoas, pois, “variáveis encontradas como por exemplo a instrução educacional, a formação familiar e até mesmo o ambiente cultural podem afetar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular” (GELFUSO, 2018, p.21). Pessoas com culturas diferentes, por exemplo, brasileiros e japoneses, classificam as necessidades de maneiras diferentes.

Após o estudo das quatro teorias, observa-se que há diferenças e semelhanças entre elas, de acordo com os estudos de cada teórico, conforme exhibe o Quadro 1.

QUADRO 1 - Comparação de teorias motivacionais

TEORIAS	NECESSIDADES	CONCLUSÕES
Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Auto-realização Estima Sociais Segurança Fisiológicas	As necessidades devem ser alcançadas em ordem hierárquica
Teoria dos dois Fatores (Hezberg)	Fatores Motivacionais Fatores Higiênicos	A satisfação depende dos fatores motivacionais; A insatisfação depende dos fatores higiênicos.
Teoria X e Y (McGregor)	X: Fisiológicas e Segurança Y: Estima e Sociais	Adeptos da teoria X são dominados pelas necessidades fisiológicas e de segurança; Adeptos da teoria Y são dominados pelas necessidades sociais e de estima.
Teoria ERG (Alderfer)	Crescimento Relacionamento Existência	Necessidades não-satisfeitas podem estar em qualquer nível ao mesmo tempo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ressalta-se que há várias outras teorias que abordam a motivação e suas variáveis, no entanto selecionou-se apenas quatro delas para servir como base e orientação no estudo desta pesquisa.

2.3 A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A motivação é “como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer” (BRUNELLI, 2008, p. 29). Dessa forma, é fundamental aceitar que cada pessoa tem suas peculiaridades, pois, como fala Sant’anna (2013), deve-se respeitar as características e necessidades de cada indivíduo, visto que a motivação é algo que

ocorre internamente e diferentemente em cada um.

Freitas (2010) fala que o servidor motivado terá maior autoestima, será mais empenhado e inovador no seu atendimento, de forma a aprimorar os serviços prestados. A organização terá metas atingidas com mais facilidade, um bom clima organizacional e melhor relacionamento com os cidadãos. Os gestores que passam a motivar seus subordinados conseguem benefícios tanto para o órgão como para os próprios servidores.

De acordo com Bergamini (2008, apud Sant'anna, 2013), para que haja motivação, tem que se levar em conta a autorrealização, de forma a tornar o trabalho um fator de orgulho para a pessoa.

O serviço público deve atender com responsabilidade aos interesses da sociedade e cumprir com os princípios da administração pública para o bem comum. Para tanto, os órgãos da esfera pública, necessitam, entre outros fatores, ter em seu quadro funcional, pessoas motivadas e dedicadas a atingir os propósitos. Alves et. al (2016), comenta sobre isso: "...a organização pública depende do recurso humano para a consecução dos seus objetivos, os quais estão sujeitos às atividades para tal fim e paralelamente à consecução dos seus objetivos pessoais. Essa relação existente de trabalho apresenta mudanças nos fenômenos comportamentais do setor público, o que interfere em resultados organizacionais e pessoais, e conseqüentemente, no desempenho das atividades e da prestação do serviço público que é influenciado diretamente pela motivação do servidor" (ALVES et. al, 2016, p. 305-306).

No serviço público, muitas vezes, a motivação do servidor não é considerada como um fator para a realização de um bom trabalho. Mas, para Rodrigues (2018), esse fato é equivocado, pois para que o funcionário consiga seguir em direção a bons resultados, o mesmo precisa estar motivado e comprometido com a instituição de trabalho. Dessa forma, servidores motivados implicam em trabalho mais eficaz e conseqüentemente a objetivos alcançados. No entanto, Rodrigues (2018) explica que a implantação da motivação nos servidores é um grande desafio para o administrador público e requer cautela.

Alves (2019) salienta que é importante que o administrador público considere vários aspectos ao lidar com a motivação, como, por exemplo, que as pessoas detêm expectativas diferentes relativas a suas vidas e seus trabalhos. Ribeiro e Oliveira (2016) expressam que quando o gestor motiva seu funcionário, este passa a ter compromisso com o seu trabalho. Assim, os resultados e serviços das organizações públicas dependem do relacionamento com seus colaboradores.

O fator motivacional é, ao mesmo tempo, essencial e complexo, pois envolve a satisfação dos servidores e a busca de bons resultados. Caffé Filho et. al (2017) defendem que quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho certamente produzirão produtos e/ou serviços de excelência. Os autores acrescentam que torna-se necessário as organizações conhecerem os fatores motivacionais do seu colaborador para então

buscar estratégias que estimulem o seu melhor desenvolvimento.

Manter os servidores satisfeitos e motivados, apesar de ser uma atividade que exige muitos esforços, é essencial para a organização cumprir sua missão e alcançar seus objetivos. Mattos et. al (2017), explicam que isso se torna importante principalmente na administração pública, pois é necessário para prover melhores serviços públicos, pelo interesse do mercado na carreira pública e pelas mudanças organizacionais enfrentadas. Ribeiro (2019) acrescenta que o estudo da motivação serve não apenas para melhorar o clima organizacional, mas também para melhorar a percepção de qualidade dos serviços prestados.

2.4 ESTUDOS RECENTES

Há vários estudos recentes com estudos de caso envolvendo a motivação e satisfação em locais de trabalho. Fonseca e Rocha (2014) estudaram o tema em uma escola pública de ensino básico em Fortaleza – CE, com intuito de verificar o grau de satisfação dos funcionários no desempenho do trabalho. Eles concluíram, conforme a teoria apresentada, que a satisfação está relacionada com o comportamento do indivíduo no trabalho. Os funcionários, de modo geral, demonstraram insatisfação com a maioria dos aspectos contemplados, como as condições físicas e materiais, a remuneração e o crescimento pessoal.

Outro trabalho, com autoria de Lizote et.al (2017), pesquisou a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de funcionários das 10 prefeituras que compõem a Associação de Municípios de Foz do Rio Itajaí de Itajaí mais Balneário Camboriú – RJ. Empregando análise de variância nas respostas coletadas, os autores concluíram que o comprometimento na dimensão afetiva relaciona-se significativamente com a satisfação e que há uma relação negativa com a dimensão do comprometimento e a satisfação, indicando que os funcionários mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos.

Já na pesquisa de F.Santos e A.Santos (2018), verificou-se o nível de satisfação e motivação dos profissionais da área de saúde de um hospital da cidade de Campina Grande – PB mediante a abordagem de Maslow e Herzberg. Um fato interessante no trabalho foi que os resultados contrariaram a teoria de Herzberg, pois foi observado que os fatores extrínsecos podem ser fontes de motivação, enquanto aspectos intrínsecos podem ocasionar desmotivação. Analisando sob a teoria de Maslow, verificou-se que as necessidades sociais foram as mais satisfeitas, apesar das necessidades fisiológicas e de segurança não terem sido satisfeitas por completo.

Em um último trabalho analisado, de Bichett e Vargas (2021), foram identificados fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul. Eles verificaram que os fatores que apresentaram melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho, foram a autonomia, o relacionamento com colegas e superiores, os benefícios, o aperfeiçoamento profissional e as condições de trabalho. Já os fatores relacionados a remuneração, valorização e reconhecimento, realização pessoal e profissional, motivação e prazer em realizar as tarefas, assim como a preocupação da instituição em motivar os servidores para melhor desempenhar suas funções, demonstraram um índice considerável de insatisfação.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem classificações quanto à abordagem e aos procedimentos. Quanto à abordagem, é quali-quantitativa, a fim de coletar e analisar os assuntos para a conclusão do estudo, tanto em termos de porcentagens como de qualificações das questões do tema. O trabalho aborda a compreensão de fatores em uma organização, no caso investiga as motivações de servidores da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, ao mesmo tempo que quantifica os servidores a partir de suas respostas.

Silveira e Córdova (2009) afirmam que ao fazer uma pesquisa qualitativa, o pesquisador pretende explicar o porquê das coisas, mostrando o que deve ser feito. Segundo Nunes (2015), a pesquisa qualitativa é aquela em que se aplica procedimentos de interpretação, a partir dos dados coletados, simbólicos, situados em um determinado contexto e que mostra parte da realidade do indivíduo, sendo essa verbalizada, e outra parte submersa. Já a pesquisa quantitativa “é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis” (ZANELLA, 2012, p.75). A junção dos dois métodos de pesquisa torna o trabalho mais completo, pois como fala Nunes (2015), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite conseguir mais informações do que as utilizando separadamente.

Como se trata de um assunto específico, no caso a motivação e satisfação de servidores públicos em um local, o trabalho se classifica como um estudo de caso, pois ele “deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular” (OLIVEIRA, 2009, p.5). O trabalho também tem caráter exploratório, pois pretende ter conhecimento dos fatores motivacionais em um local. Ao final da pesquisa exploratória foi possível levantar questões sobre o assunto, pois, como diz Santos (2016) ao concluir uma pesquisa exploratória, terá mais conhecimento sobre aquele assunto e será capaz de construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos, se trata de uma pesquisa de campo, já que, além de estudar o tema motivação, coletou dados em um local, na UERN. “A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa” (FONSECA, 2002, apud SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p. 37).

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Foi utilizado um questionário, baseado no trabalho de Brunelli (2009), o qual foi adaptado dos trabalhos de Berle (2014) e de Farias (2015), com dezessete questões de múltipla escolha como instrumento de pesquisa, com o intuito de abranger o tema em diversas variáveis, ao coletar informações no ambiente de estudo. Zanella (2012) define questionário como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas e que permite atingir um grande número de pessoas, podendo ser enviado por meio digital. Silveira e Córdova (2009) dizem que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve identificar os contornos do problema a ser estudado, podendo, então, coletar os dados sistematicamente. Os dados foram coletados no período de 12/04/2021 à 23/04/2021 por meio da ferramenta Google Forms e enviados via email ou Whatsapp, para coletar as informações de maneira ágil e mais segura, devido ao cenário de pandemia.

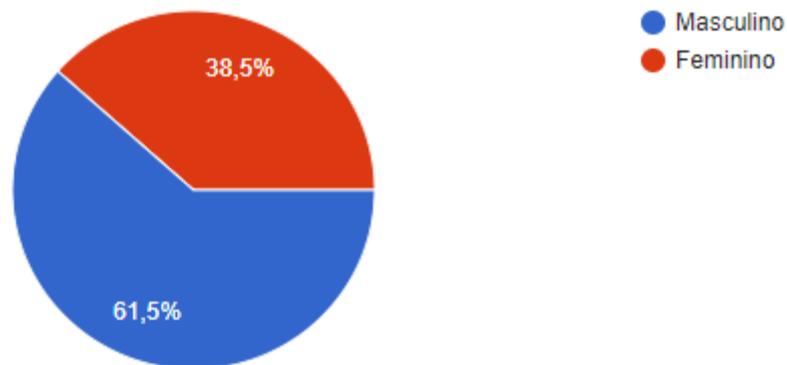
O estudo foi realizado com 26 servidores (professores efetivos e contratados e técnicos-administrativos), dentre os 82 servidores lotados nos cinco Departamentos (Ciências Contábeis – DCC, Economia – DEC, Administração – DAD, Turismo – DETUR e Gestão Ambiental – DGA) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) na UERN. Assim, visto que essa Faculdade é subdividida em vários setores, cada um com suas peculiaridades, foi possível coletar maiores pontos de vista acerca do tema.

As dezessete perguntas contidas no questionário abordaram características pertinentes à motivação dos servidores no ambiente de trabalho, e para tanto tiveram como suporte a consulta aos estudos de teóricos sobre o assunto. A consulta bibliográfica foi feita por meio de consultas de artigos na ferramenta Google Acadêmico. Também foi consultado o acervo da Biblioteca do Campus Central da UERN. Dessa forma, após a coleta e organização de dados, as respostas foram representadas graficamente, questão por questão, com discussões em cada fator avaliado, baseados sempre em estudos acerca da motivação. Por fim, foram levantados os principais fatores que levam à motivação dos pesquisados em questão, o que tornou possível obter conclusões e respostas aos objetivos do trabalho.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os resultados da pesquisa, no que tange ao perfil dos servidores participantes, foram abordadas cinco variáveis: gênero, cargo que ocupa, exercício de função administrativa, faixa etária e o tempo de serviço público na instituição. Quanto ao gênero, identificou-se que 61,5% são do sexo masculino, enquanto 38,5% são do sexo feminino (Gráfico 1).

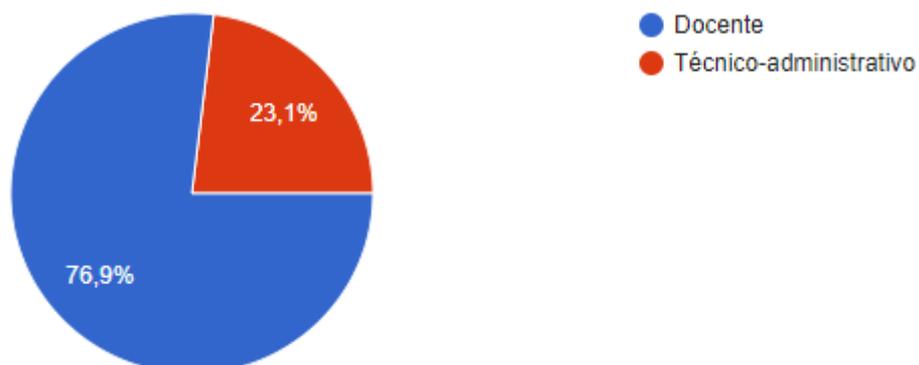
Gráfico 1 – Gênero.



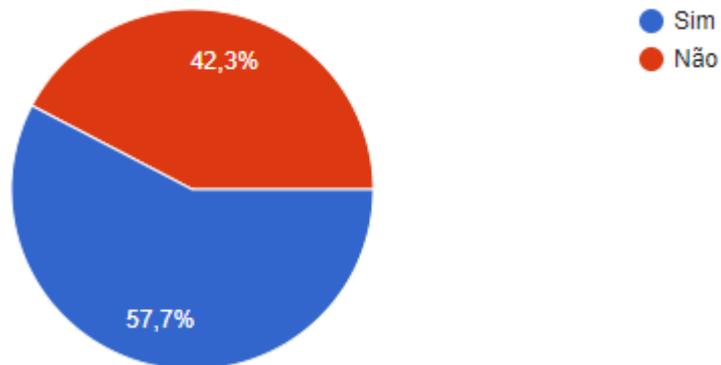
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação ao cargo, identificou-se que 76,9% são professores e 23,1% são técnicos-administrativos (Gráfico 2). Como se trata de uma Universidade, encontram-se mais professores que técnicos-administrativos atuando. Dentre os pesquisados, 57,7% exercem cargo de função administrativa, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 2 – Cargo que ocupa.

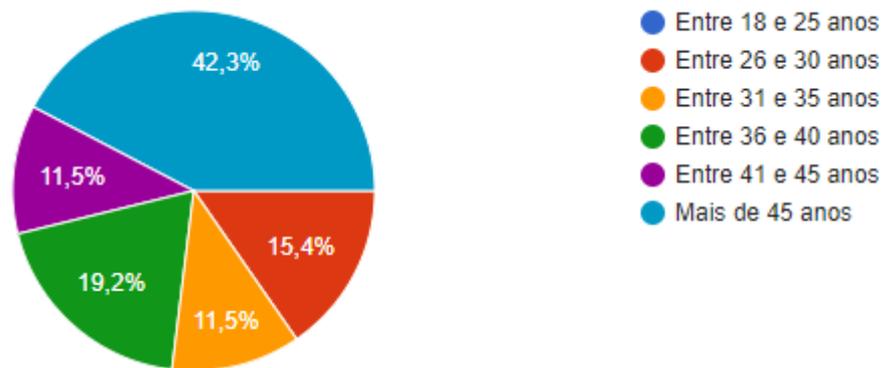


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 3 – Exerce cargo de função administrativa.

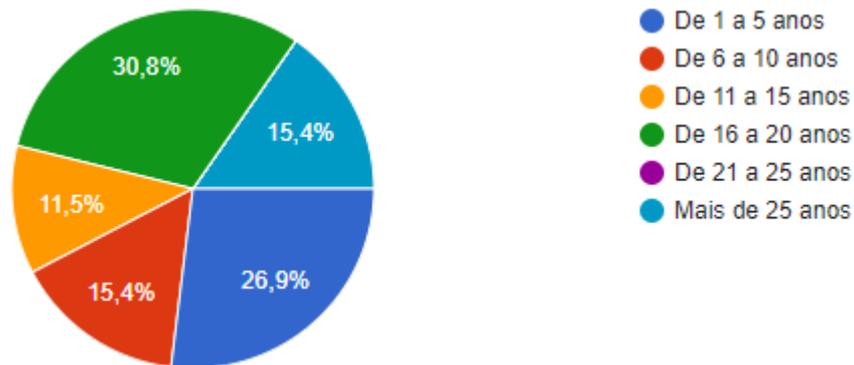
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação à faixa etária (Gráfico 4), a maior parte encontra-se na faixa de mais de 45 anos (42,3%), 19,2% têm entre 36-40 anos, 15,4% têm entre 26-30 anos, 11,3% têm entre 41-45 anos e outros 11,5% têm entre 31-35 anos. Assim, nota-se que mais da metade dos respondentes têm mais de 40 anos de idade.

Gráfico 4 – Faixa Etária

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

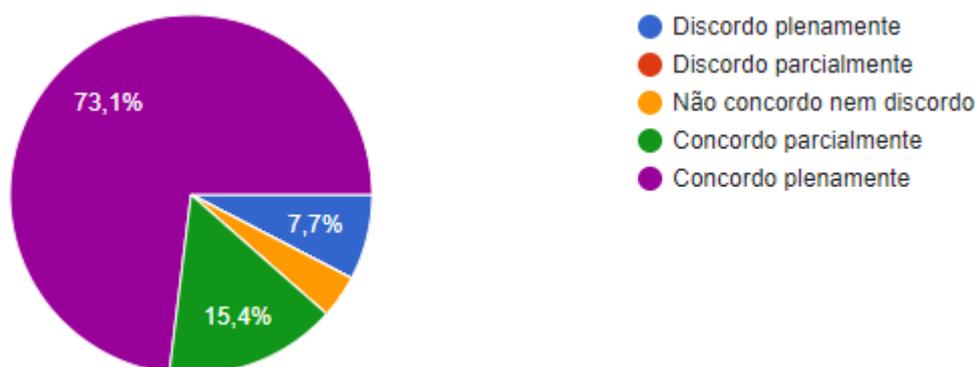
Já em relação ao tempo de serviço (Gráfico 5), obteve-se os seguintes resultados: 26,9% de 1 a 5 anos, 15,4% de 6 a 10 anos, 11,5% de 11 a 15 anos, 30,8% de 16 a 20 anos e 15,4% mais de 25 anos de serviço. Observa-se que a maioria (57,7%) está na instituição há mais de 10 anos.

Gráfico 5 – Tempo de serviço público nesta instituição.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na identificação dos fatores motivacionais em um nível de concordância e a partir dos dados coletados, foi feita a análise por meio de doze afirmações.

Em relação a afirmativa de gostar do cargo que ocupa, a maioria dos participantes concordaram, sendo assim divididos: 73,1% concordam plenamente, 15,4% concordam parcialmente, 3,8% não concordam nem discordam e 7,7% discordam plenamente. Observou-se assim um nível grande de satisfação (88,5%), em relação ao cargo dos servidores, como observa-se no Gráfico 6.

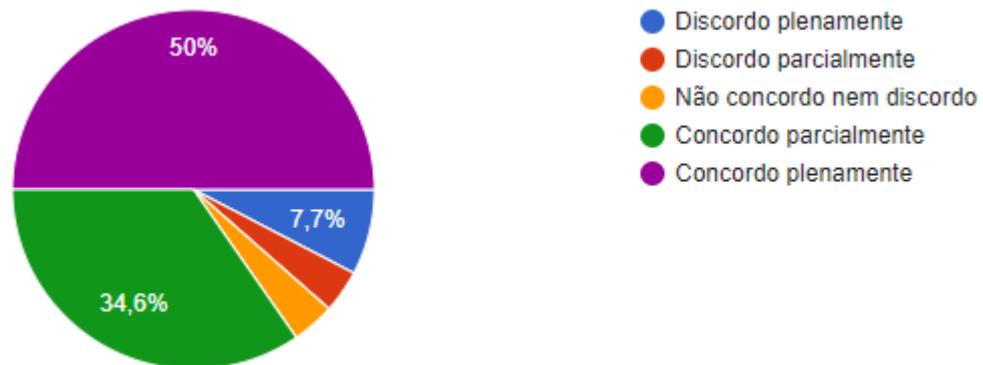
Gráfico 6 - Gosto do cargo que ocupo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação às funções exercidas, obteve-se um bom nível de concordância (84,6%), como mostra o Gráfico 7, sendo que 50% concordam plenamente com a afirmativa, 34,6% concordam parcialmente, 3,8% não concordam nem discordam, 3,8% discordam parcialmente

e 7,7% discordam plenamente. Houve variância nas respostas, mas com a predominância de satisfação com as funções.

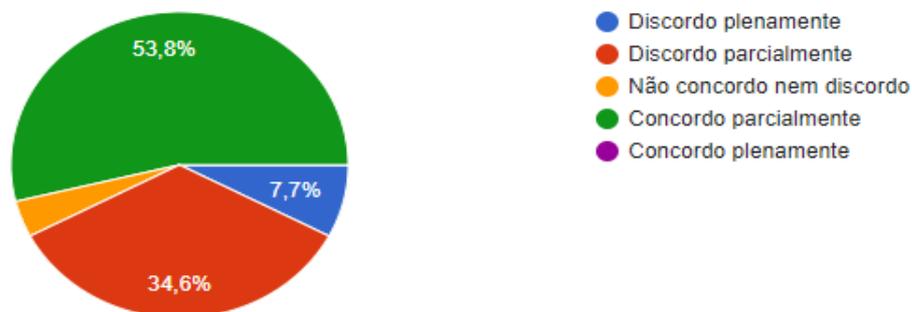
Gráfico 7 - Estou satisfeito (a) com as funções que desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que tange à satisfação com a remuneração, observou-se, como mostra o Gráfico 8, que a maioria concorda com a afirmativa, pois 57,6% concordam, 3,8% não concordam nem discordam, e 42,3 % discordam. Apesar do nível de concordância ter predominado, ressalta-se que houve uma parte considerável de discordância com o quesito.

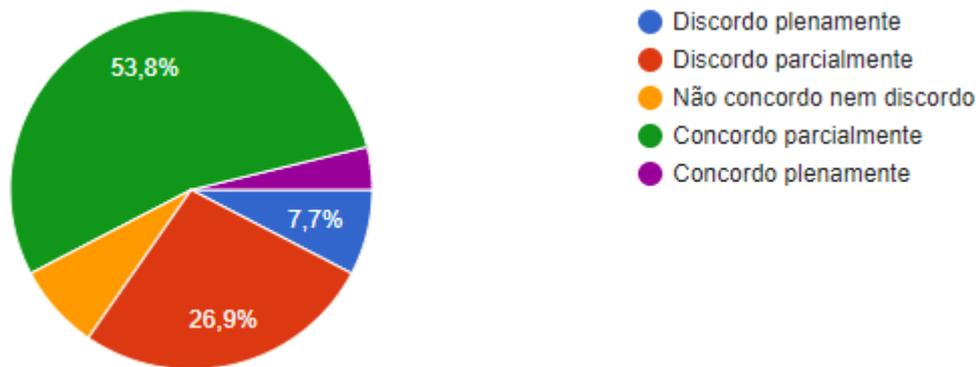
Gráfico 8 - Estou satisfeito (a) com a minha remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No tópico relacionado à satisfação das condições físicas do ambiente, exibido no Gráfico 9, constatou-se que uma grande parte está satisfeita (57,6%), mas que uma boa parte também se mostra insatisfeita (34,6%), como mostram os dados: 3,8% concordam plenamente, 53,8% concordam parcialmente, 7,7% não concordam nem discordam, 26,9% discordam parcialmente e 7,7% discordam plenamente.

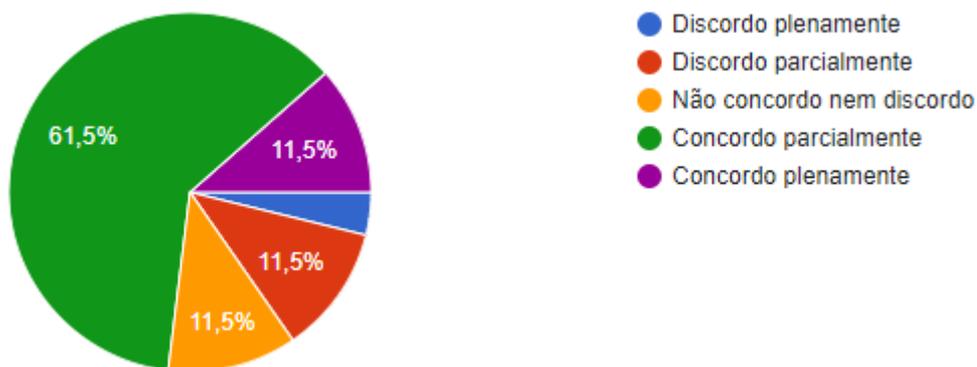
Gráfico 9 - Estou satisfeito (a) com as condições físicas do meu ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que se refere a ter autonomia para propor melhorias, houve um alto nível de concordância (73%), pois 11,5% concordam plenamente e outros 61,5% concordam parcialmente. Houve 11,5% de neutralidade, 11,5% de discordância parcial e 3,8% de discordância plena, como explanado no Gráfico 10.

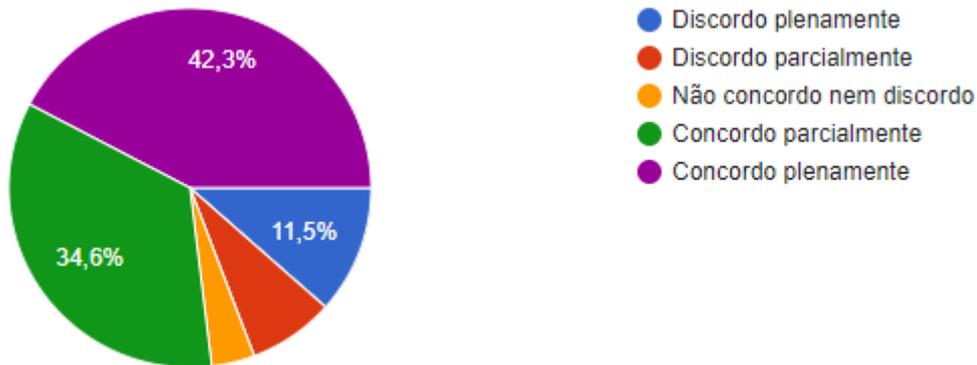
Gráfico 10 - Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados do Gráfico 11 demonstram uma certa satisfação quanto à realização pessoal e profissional com o trabalho: 76,9% concordam, 3,8% não concordam nem discordam e 19,2% discordam.

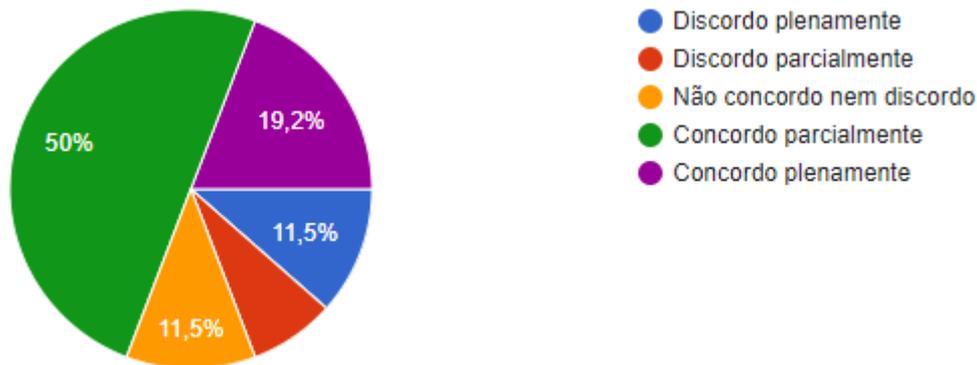
Gráfico 11 – Me sinto realizado (a) pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que tange ao reconhecimento e valorização, percebeu-se que a maior parte se sente reconhecida e valorizada (69,2%), com uma pequena parte discordando (19,2%), como mostram os resultados do Gráfico 12: 19,2% concordam plenamente, 50% concordam parcialmente, 11,5% não concordam nem discordam, 7,7% discordam parcialmente e 11,5% discordam plenamente.

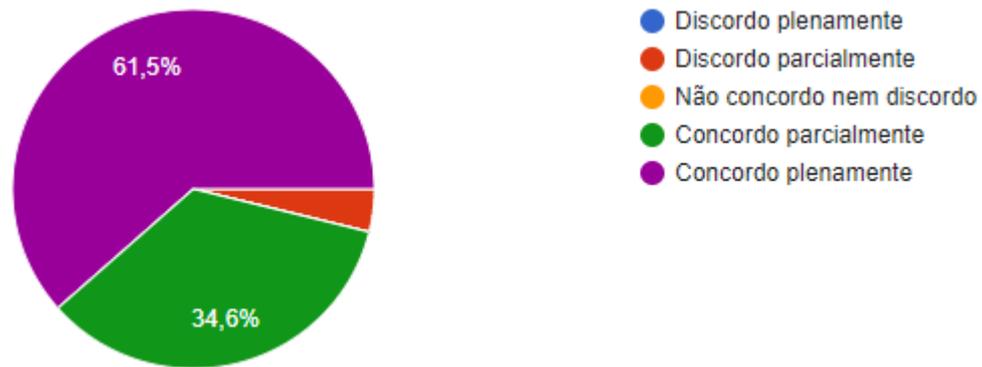
Gráfico 12 - Sou reconhecido (a) e valorizado (a) pelo trabalho que executo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados do Gráfico 13, mostram, de modo geral, que os servidores participantes têm um bom relacionamento com os colegas, pois 96,1% concordam e 34,6% concordam. Houve apenas 3,8% de discordância parcial.

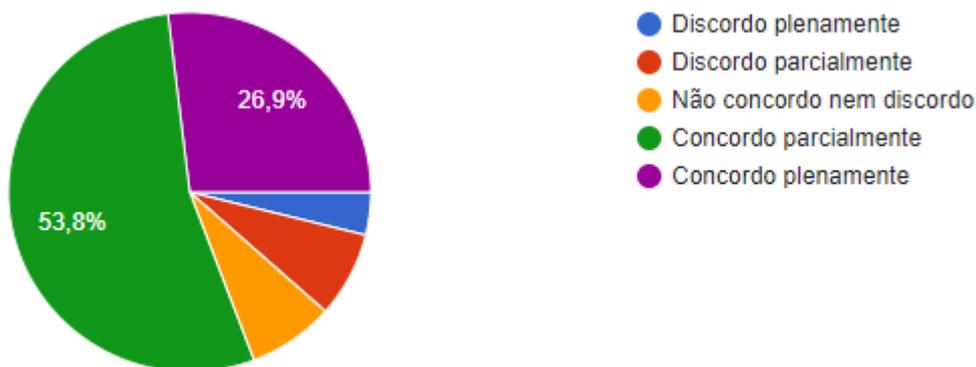
Gráfico 13 - Tenho um bom relacionamento com os demais servidores do meu setor.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

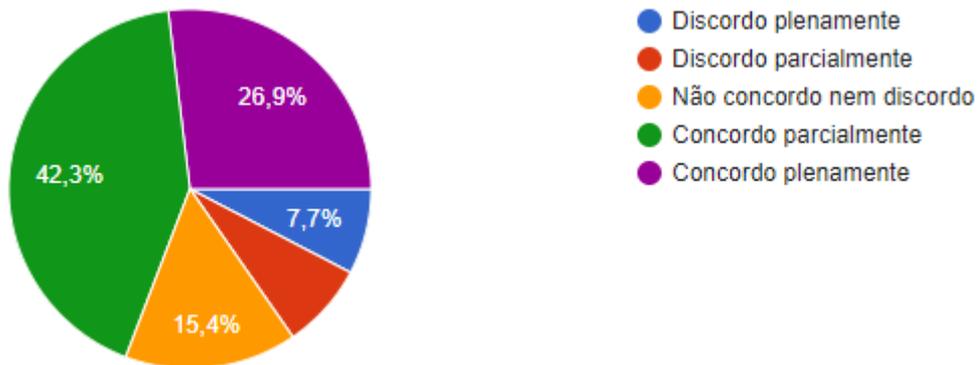
A maioria dos respondentes afirmaram concordar com as decisões do seu setor (80,7%), uma parte se mostrou neutra e apenas uma pequena parcela discordou (11,5%), como mostram os resultados do Gráfico 14: 26,9% concordam plenamente, 53,8% concordam parcialmente, 7,7% não concordam nem discordam, 7,7% discordam parcialmente e 3,8% discordam plenamente.

Gráfico 14 - Concordo com as decisões tomadas dentro do setor que trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Constatou-se, como exibido no Gráfico 15, que a maioria participa das decisões de seu setor, sendo que 69,2% concordam com a afirmativa. Houve 15,4% de neutralidade e 15,4% de discordância.

Gráfico 15 - Participo das decisões no setor que trabalho

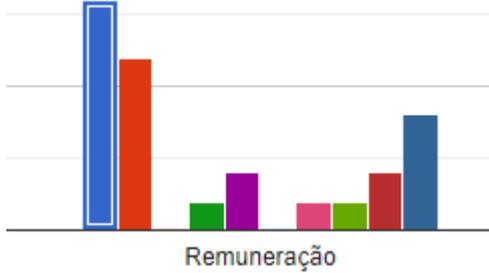
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quanto aos fatores que mais motivam os servidores, os resultados dos Gráficos 16 ao 25 mostram os mais indicados, por ordem de relevância. Como observa-se, os fatores motivacionais ficaram assim classificados, por ordem de relevância: a remuneração foi classificada por 8 respondentes como o 1º fator e por 6 respondentes como 2º fator; a estabilidade profissional teve maior destaque como 1º fator, com 11 indicações; a possibilidade de crescimento profissional foi mais indicada como 2º fator, com 7 respostas e teve 5 respostas indicando como 1º fator; a função exercida apareceu mais destacada como 3º fator, com 7 respostas; a política de aperfeiçoamento profissional teve mais ênfase como 2º fator, com 6 indicações; o relacionamento com os colegas se destacou mais como 2º fator, com 7 respostas; ser reconhecido e valorizado obteve mais avaliações como 2º fator, com 5 respostas; as condições físicas do ambiente de trabalho ficou igualmente classificado como 1º e 2º fator, com 5 indicações em cada; e a autonomia nas decisões foi mais avaliado como 1º fator, com 6 respostas.

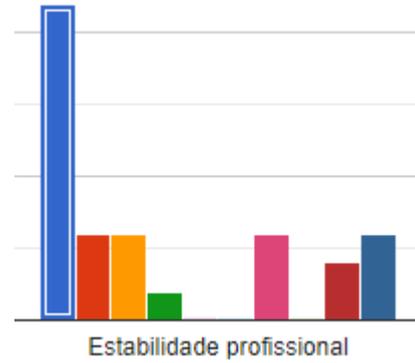
LEGENDA – Gráficos 16 a 25*



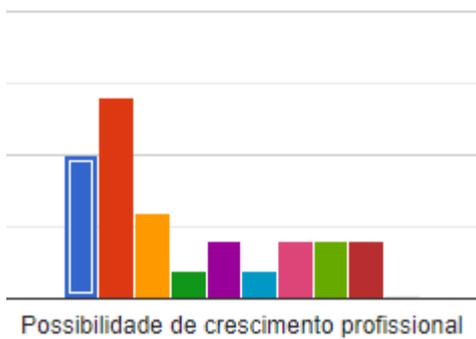
Gráficos 16 - Fator que mais me motiva no trabalho (Remuneração)



Gráficos 17 - Fator que mais me motiva no trabalho (Estabilidade profissional)



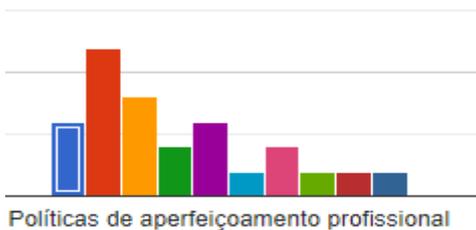
Gráficos 18 - Fator que mais me motiva no trabalho (Possibilidade de crescimento profissional)



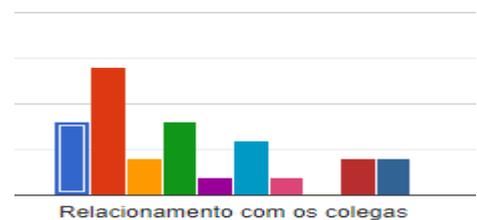
Gráficos 19 - Fator que mais me motiva no trabalho (Função exercida)



Gráficos 20 - Fator que mais me motiva no trabalho (Política de aperfeiçoamento profissional)



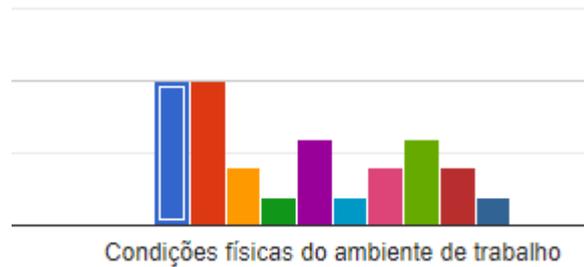
Gráficos 21 - Fator que mais me motiva no trabalho (Relacionamento com os colegas)



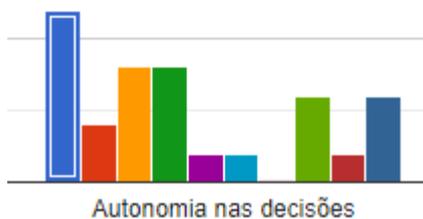
Gráficos 22 - Fator que mais me motiva no trabalho
(Ser reconhecido e valorizado)



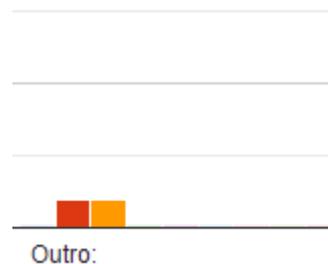
Gráficos 23 - Fator que mais me motiva no trabalho
(Condições físicas do ambiente de trabalho)



Gráficos 24 - Fator que mais me motiva no trabalho
(Autonomia nas decisões)



Gráficos 25 - Fator que mais me motiva no trabalho
(Outro)



*Cada cor representa uma classificação do fator em ordem de relevância (1º, 2º, 3º....)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De modo geral, observa-se que os fatores motivacionais com mais destaque foram a estabilidade profissional, a remuneração e a autonomia nas decisões. Esses resultados afirmam algumas informações relatadas por teóricos. Constatou-se que o nível de satisfação com os fatores elencados estão em um bom nível, seguindo a hierarquia de motivação defendida por Maslow, que vai das necessidades básicas até as de autorrealização. Por outro lado a motivação pela estabilidade profissional e a autonomia nas decisões reafirma os fatores motivacionais de Herzberg, pois estão entre os causadores de satisfação no trabalho.

A variedade na indicação dos fatores motivacionais comprova a afirmação de Chiavenato (2014), quando fala que as pessoas divergem quanto ao seu impulso motivacional básico. O fator motivador para uma pessoa não necessariamente será o fator do seu colega.

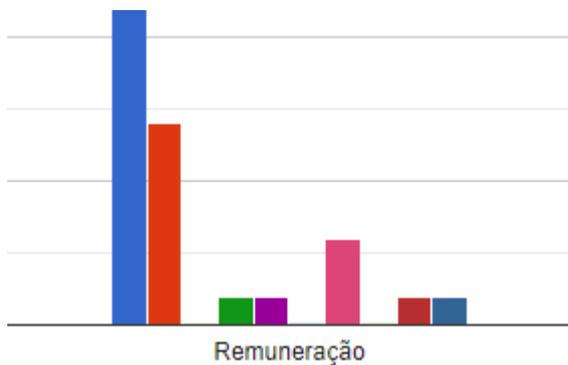
Na classificação dos fatores que mais desmotivam os servidores, os resultados dos

Gráficos 26 ao 35 mostram os mais indicados, por ordem de relevância. Os fatores que desmotivam, ficaram assim classificados, por ordem de relevância: a remuneração foi classificada por 11 respondentes como o 1º fator e por 7 respondentes como 2º fator; não ter estabilidade profissional teve maior destaque como 1º fator, com 11 indicações; não ter possibilidade de crescimento profissional teve mais indicações como 1º fator, com 7 respostas; a função exercida apareceu foi registrada com 6 respostas como 1º fator e 6 respostas como 5º fator; a ausência de políticas de aperfeiçoamento profissional teve mais ênfase como 2º fator e 6º fator, com 6 indicações em cada; o relacionamento com os colegas se destacou mais como 2º fator, com 8 respostas; falta de reconhecimento e valorização obteve mais avaliações como 1º fator, com 8 respostas; As condições físicas do ambiente de trabalho teve destaque como 1º, 2º e 3º fator, com 7, 6 e 5 indicações, respectivamente; e não ter autonomia nas decisões foi mais avaliado como 2º fator, com 9 respostas.

LEGENDA – Gráficos 26 a 35*



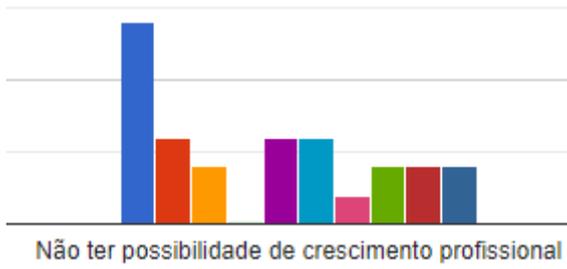
Gráficos 26 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Remuneração)



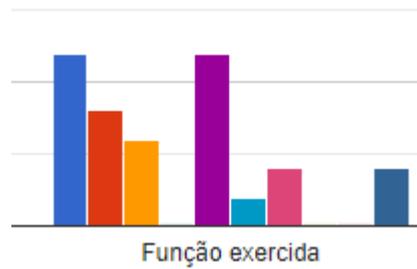
Gráficos 27 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Não ter estabilidade profissional)



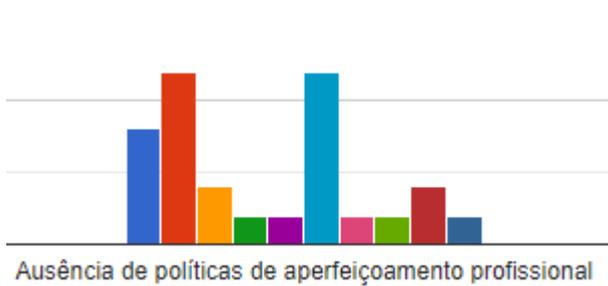
Gráficos 28 - Fator que mais me desmotiva no trabalho
(Não ter possibilidade de crescimento profissional)



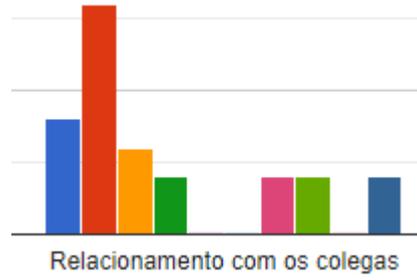
Gráficos 29 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Função exercida)



Gráficos 30 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Ausência de política de aperfeiçoamento)



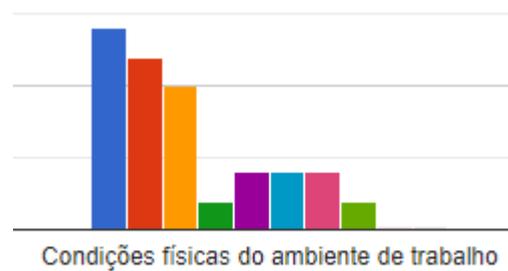
Gráficos 31 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Relacionamento com os colegas)



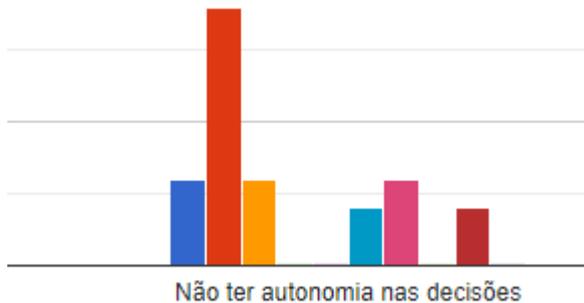
Gráficos 32 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Falta de reconhecimento e valorização)



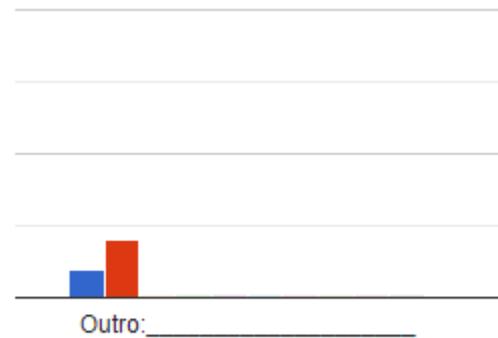
Gráficos 33 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Condições físicas do ambiente de trabalho)



Gráficos 34 - Fator que mais me motiva no trabalho
(Não ter autonomia nas decisões)



Gráficos 35 - Fator que mais me desmotiva no trabalho (Outro)



*Cada cor representa uma classificação do fator em ordem de relevância (1º, 2º, 3º...)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De modo geral, observa-se que os fatores que mais desmotivam foram não ter estabilidade profissional, a remuneração e não ter possibilidade de crescimento profissional. Observa-se que a remuneração foi um fator citado como maior motivador para alguns e menos motivador para outros, o que vai em encontro à afirmação da Teoria ERG, que leva em consideração as diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como por exemplo a formação familiar e o ambiente cultural podem afetar a importância que um grupo de necessidades tem para um indivíduo, como afirma Gelfuso (2018). Dessa forma, o fator para uma pessoa estar motivada pode ser o fator para outra estar desmotivada, levando em conta as divergências individuais e suas características. Assim, nesta pesquisa uma parte dos servidores classificou o fator remuneração como o mais motivador, enquanto outra parte classificou como o mais desmotivador.

Notam-se semelhanças e diferenças entre os resultados encontrados e os estudos recentes citados no referencial teórico. A pesquisa obteve, de modo geral, maiores níveis de satisfação com os aspectos elencados, diferentemente do resultado de Fonseca e Rocha (2014).

A pesquisa teve semelhança com o trabalho de F.Santos e A.Santos (2018), que levou em consideração a Teoria das Necessidades, obtendo-se resultados de satisfação dos servidores conforme o estudo Maslow. Também observam-se pontos em comuns com os resultados de Bichett e Vargas (2021), pois alguns fatores que apresentaram melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho foram a autonomia, o relacionamento com colegas e a realização profissional. Já os fatores relacionados a remuneração e condições físicas do ambiente de trabalho demonstraram índices mais consideráveis de insatisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação no trabalho de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, de acordo com estudos sobre as teorias motivacionais. Como resultado, identificou-se que os fatores que mais tendem a motivar os servidores da FACEM/UERN são o relacionamento com os colegas, o cargo exercido e as funções desempenhadas. Por outro lado os que mais desmotivam são a remuneração, as condições físicas do ambiente e o reconhecimento pelo trabalho que executa. As teorias motivacionais de Maslow e Hersberg foram fundamentais para o entendimento e associação dos resultados.

Com a análise dos dados foi possível comprovar os estudos citados, pois os resultados mostram que os fatores relacionados ao cargo, como a função que exerce e a estabilidade profissional, causam satis servidores. Por outro lado, constatou-se que fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como a remuneração e o espaço físico, são fontes de insatisfação no trabalho. Percebeu-se também que a maioria dos respondentes se sentem auto realizados, tem um bom relacionamento com os colegas e gostam do seu cargo, mostrando que os fatores satisficentes influem na não insatisfação dos servidores. Em contrapartida, os fatores higiênicos, como o salário e as condições físicas do ambiente, deixam os servidores insatisfateitos.

A pesquisa contribuiu para o entendimento das causas mais motivadoras no grupo estudado e também comprova que elas são variadas e refletem na atuação do serviço. Notou-se que os fatores geradores da motivação variam de pessoa para pessoa, já que cada um tem seu referencial de satisfação. O trabalho foi limitado a apenas uma faculdade da Universidade, mas em pesquisas futuras podem ser realizados estudos com outros grupos da instituição e entre mais Universidades. Além disso, poderá ser feito um estudo comparativo dos fatores motivacionais entre um setor público e um privado, o que diversificaria a gama de fatores.

Com a conclusão do trabalho, houve o aprendizado de que a pesquisa não só contribuiu para o entendimento do problema em questão, mas também para o crescimento pessoal e acadêmico, já que exige esforço, dedicação e empenho na busca dos resultados. Também foi possível compreender que as pessoas, mesmo presentes em uma mesma cultura organizacional, têm pontos de vistas divergentes em relação a alguns fatores do ambiente que trabalha.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Ednayara Souza; FREIRE, Géssica de Barros; QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco. **Motivação no serviço público resulta em eficiência. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, julho/2016, vol.,10 n.30, Supl 1. p. 302-319. ISSN 1981-1179.
- ALVES, José Valdemir. **Motivação no setor público: uma investigação na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Profª Emília de Oliveira Neves”, em Bananeiras-PB.** 2019. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Mari – PB, 2019.
- BICHETT, Miria. VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**. v.9, n.1, art.7. Jan./Abr, 2021. 138 – 162.
- BRANDÃO, Isac de Freitas; LIMA, Leticia Cesar de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. 2014. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 20, núm. 1, janeiro-abril/2014, pp. 90-113.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público.** 2009. 45 f. Trabalho de Conclusão (MBA EM GESTÃO PÚBLICA). Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN, Porto Alegre – RS, 2009.
- CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade; GONÇALVES, Maria do Carmo Alves; SANTOS, Naylane Leite dos. **Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia.** v.11, n. 36. Julho/2017, p 268-283. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 644 p.
- COSTA, Rosaura Nunes Ramis da. **A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional: estudo de caso em uma universidade federal.** 2011. 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.
- FONSECA, Georgia Camila Muniz. ROCHA, Tiago Rodrigues da. **Satisfação e motivação para o trabalho em instituição pública: um estudo de caso em uma escola pública de ensino básico no município de Fortaleza.** 2014. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção – CE, 2014.

FRANCISCO, D. E. C. GAVILAN, M. A. **Avaliação do clima organizacional sobre a percepção dos colaboradores:** um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior de Mossoró-RN. *Empírica BR, Revista Brasileira de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação*. v.1, n.1. 2018. 250 – 267.

FREITAS, Maurício de Lábio. **A importância da motivação dos servidores públicos.** 2010. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis – SP, 2010.

GELFUSO, Sandra Elvira Jaldin. **Fatores motivacionais no serviço público.** 2018. 22 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal de São João del-Rei. São João del-Rei, 2018.

GONÇALVES, Bruno Manuel Alves. **A motivação e satisfação no trabalho:** importância, fatores, relacionamentos e consequências. 2017. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto, 2017.

LIZOTE, Suzete Antonieta Lizote. VERDINELLI, Verdinelli. NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. págs.:947-967, nov. - dez. 2017.

MATTOS, Carlos André Corrêa de. VIDAL, Josep Pont. LIRA, Monalisa da Silveira. COSTA, Nilson Luiz. ABUD, Glenda Maria Braga. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação com servidores do ensino superior. **Revista CEREUS**. v. 9, n. 1, jan/abr. 2017. UnirG, Gurupi, TO.

MEZOMO, J. **Educação e qualidade total:** a escola volta às aulas. Petrópolis: Vozes, 1997.

NUNES, Ana Ignez Belém Lima. **Especialização em EaD:** Monografia I. Fortaleza, CE: UAB/UECE, 2015. 60 p.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa:** tipos, técnicas e características. *Revista Travessias: educação, cultura e arte*. 2009;2(3):1-16.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho no século XXI. **Psicologia, Ciência e Profissão**. 2013, 33. 192-207.

RIBEIRO, Evelyne Álvares. **Motivação na UFRPE:** um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco. Recife – PE, 2019.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, 8 ed., p 264-282.2016.

RODRIGUES, Amanda. **Motivação, sua importância e benefícios implantados nas organizações:** um estudo de caso em uma empresa do ramo da informática. 2013. 26 f. Projeto de Pesquisa de Monografia (Graduação em Administração). Faculdade Cenequista de Capivari – FACECAP, Capivari – SP, 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jair Câmara. **Motivação no setor público:** estudo de caso no Juizado Especial do Fórum Magalhães Pinto. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Centro Universitário de Formiga – UNIFOR, Formiga – MG, 2018.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de Pesquisa.** Oficina da Pesquisa. 2016. Disponível

em:file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Disciplina_Metodologia_Cientifica_TIPOS.pdf. Acesso em: 15 abr. 2020.

SANTOS, Danielle Freitas. SANTOS, Gabriel Marinho Albert dos. Diagnóstico da motivação e satisfação no trabalho: estudo de caso em ambiente hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 5, Edição Especial, p. 1902-1915, ago. 2018.

SBISSA, Amanda Paterno; RIBEIRO, Nonie; SBISSA, Antonio Silveira. A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Arquivos Catarinenses de Medicina**, v. 46, n. 3, p. 147-159, set. 2017. Disponível em: <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315/182>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SILVEIRA, D.T.; CÓRDOVA, F.P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009, p. 31 – 41.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **UERN em números.** 2021. Disponível em: <http://www.uern.br/uernemnumeros/default.asp?item=uern-em-numeros-recursos-humanos>. Acesso em: 16 mar. 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** 2 ed. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 164 p